



Universidad
Zaragoza

Trabajo Fin de Grado

El protocolo familiar como solución a los problemas de
sucesión en la empresa familiar.

Family constitutions as the solution to the succession
problems in the family company.

Autor/es

Ander Gaspar Ibeas

Director/es

Ignacio Sánchez Medalón

Facultad de Ciencias Sociales y del Trabajo

Año 2019

Resumen

La gran mayoría de las empresas españolas son pequeñas y medianas empresas familiares, que por sus características y circunstancias se enfrentan a problemas propios típicos relacionados con la sucesión de la dirección, la mala organización y la falta de planificación empresarial. El protocolo familiar es una herramienta que permite a las empresas familiares establecer estrategias empresariales, regular las relaciones laborales en la organización y, en previsión de esos problemas típicos en las empresas de estas características, plantear mecanismos que permitan anticiparlos y corregirlos. Cada protocolo familiar debe ser único y debe estar diseñado y elaborado a medida para cada empresa, en función de sus particularidades y sus necesidades propias. Por todo esto, es esencial fomentar una cultura del protocolo familiar y tratar de concienciar a las pequeñas y medianas empresas familiares de todos los beneficios que pueden obtener de la implantación de un pacto de estas características.

Términos clave: Protocolo, familia, empresa, sucesión, planificación.

Abstract

The majority of the enterprises in Spain are small and medium family companies that have to face specific problems because of their condition. Most of these problems are related with succession, with the bad organisation and with the lack of commercial strategies for the company. The Family Constitution is a very useful tool that helps family companies adjust the labor relations, establish commercial strategies and foresee future problems in order to prevent them. Each Family Constitution must be unique and has to be designed and developed for a particular enterprise, taking in consideration all the particularities and needs of that company. Because of this, it is essential to promote a Family Constitution culture, educating small and medium family companies so they understand all the benefits that they can get from establishing one of these family pacts.

Key words: Constitution, family, business, succession, planification.

INDICE

1.	Introducción.....	1
2.	El protocolo familiar. Historia, conceptos previos y naturaleza jurídica.....	2
2.1	El protocolo familiar a lo largo de la historia.....	2
2.1.1	Evolución histórica del protocolo familiar.....	2
2.1.2	Primeros acuerdos familiares.....	3
2.2	Conceptos previos.....	5
2.2.1	Empresa familiar.....	5
2.2.2	Sucesión familiar.....	6
2.3	Definición de protocolo familiar.....	7
2.4	Naturaleza y eficacia jurídica del protocolo familiar.....	9
2.5	Modalidades del protocolo familiar.....	10
2.5.1	Según el porcentaje de participación de los elementos que componen la empresa familiar.....	10
2.5.2	Según la eficacia de sus cláusulas.....	11
2.5.3	Según la publicidad del protocolo.....	11
2.6	El contenido del protocolo familiar.....	12
2.6.1	Fases de elaboración del protocolo familiar.....	13
2.7	La publicidad del protocolo familiar.....	14
2.7.1	Características y requisitos.....	14
2.7.2	Modalidades de publicidad del protocolo familiar.....	15
3.	Caso de aplicación práctica.....	16
3.1	Historia, organización y análisis de la empresa analizada.....	16
3.1.1	Historia de TECMUEB S.L.....	16
3.1.2	Organización de la empresa.....	17
3.1.3	Análisis de la empresa y trabajo previo.....	18
3.2	Problemas detectados y propuesta de soluciones.....	19
3.2.1	Falta de organización empresarial.....	19
3.2.2	Ausencia de un plan de retiro para el predecesor.....	20
3.3	Protocolo familiar de TECMUEB S.L.....	21
4.	Conclusiones.....	21
5.	Bibliografía.....	23
6.	Anexos.....	25

ANEXO I. Protocolo familiar de la empresa TECMUEB S.L..... 25

Preámbulo 25

TÍTULO I. Miembros del Grupo Familiar..... 26

TÍTULO II. Breve historia de la empresa 26

TÍTULO III. Normas de actuación..... 27

1. Introducción

Según datos emitidos por el Instituto de la Empresa Familiar, hay aproximadamente 1,1 millones de empresas familiares en España, lo que supone un 89% del total de empresas en nuestro país. Estas empresas generan el 67% del empleo en España, con más de 6,58 millones de puestos de trabajo repartidos por todo el país, y producen el 57,1% del PIB del sector privado.

Estos datos nos ayudan a hacernos a la idea de la importancia que tienen este tipo de organizaciones en el tejido empresarial de nuestro país, así como de la gran influencia y el impacto que pueden llegar a tener sobre los niveles de empleo y la economía en España. Además, según el mismo informe del IEF, dentro de ese 89% de empresas familiares, tan solo el 7,4% son empresas de tercera generación y las de cuarta generación no llegan prácticamente al 2,6%. Esto es prueba inequívoca de lo complicado que resulta preservar y hacer durar la actividad económica de este tipo de empresas a lo largo de los años, con problemas propios como la sucesión o el reparto de poderes entre los distintos familiares miembros (Fuentes Ramírez, 2007, p.98-100)

Parece evidente entonces que las empresas familiares son una pieza clave en el funcionamiento del país y que, por ello, es esencial impulsarlas y protegerlas por medio de medidas y de legislación específica. Sin embargo, no han estado legalmente regulados en nuestro país hasta el año 2007, con la aprobación del Real Decreto 171/2007, de 9 de enero, por el que se regula la publicidad de los protocolos familiares, en base a la ejecución de la Ley 7/2003 de la sociedad limitada nueva empresa, que se aprobó en el año 2003.

El objetivo principal de este trabajo es demostrar la importancia que tienen los protocolos familiares, más aún teniendo en cuenta el altísimo porcentaje de empresas familiares que hay en nuestro país, y aplicar todo lo aprendido en la elaboración de un supuesto de protocolo familiar para una empresa real. Para poder demostrar la importancia de este tipo de pactos he basado mis argumentos en datos ofrecidos por el Instituto de la Empresa Familiar y por reconocidos autores en la materia, tanto en sus manuales como en artículos publicados en revistas de ámbito económico y empresarial. Además, para poder ser capaz de elaborar un protocolo a medida de las necesidades de la empresa TECMUEB S.L., ha sido imprescindible llevar a cabo una tarea previa de estudio y análisis teórico sobre la forma y el contenido de los protocolos, así como sobre los principales problemas que afectan a las empresas familiares y sus posibles soluciones. con el objetivo de tratar

En primer lugar, para poder entender adecuadamente lo que es un protocolo familiar se han estudiado los conceptos de empresa familiar y sucesión familiar, dos conceptos clave para explicar los protocolos. Posteriormente se han analizado diferentes definiciones de autores y la propuesta por la ley, con el objetivo de extraer lo más interesante de cada una de ellas. Para poder entender mejor de dónde vienen los protocolos familiares se ha estudiado su evolución a lo largo de la historia, desde los casos más antiguos hasta los más relevantes de la actualidad, los primeros países que los regularon y su aparición en España. A la hora de entender el funcionamiento de estos pactos familiares, y teniendo en cuenta que son semejantes a “leyes intrafamiliares” e incluso pueden llegar a tener eficacia jurídica en caso de inscripción en Registro público, es imprescindible plantear la cuestión desde un punto de vista legal y analizar también cuestiones como su naturaleza jurídica, las condiciones y requisitos de su eficacia o su publicidad. Para establecer esta metodología de trabajo y diseñar las etapas a seguir, me he dejado guiar por las recomendaciones que recoge la obra de Joan Francesc Fondevila Gascón y José Luis Olmo Arriaga (2013). *El trabajo de fin de grado en ciencias sociales y jurídicas*.

Una vez estudiados todos esos conceptos se elaboró un protocolo familiar para la empresa TECMUEB S.L. tomando como punto de partida un modelo de protocolo estándar y adaptándolo a las circunstancias y necesidades propias de la organización, valiéndome de todo lo aprendido en la realización de este trabajo.

2. El protocolo familiar. Historia, conceptos previos y naturaleza jurídica

Es complejo encontrar una definición unánime de lo que es un protocolo familiar, ya que se trata de un concepto muy amplio y que se puede entender de diferentes formas en función del punto de vista desde el que se analice. Muchos autores han estudiado este tema y han elaborado sus propias definiciones de lo que es un protocolo familiar, de modo que, para poder comprenderlo a fondo, estudiaremos las distintas interpretaciones extrayendo de ellas los conceptos más relevantes y significativos con respecto a las demás.

De cualquier modo, para poder entender correctamente lo que es un protocolo familiar nos parece necesario conocer primero la evolución de los pactos familiares a lo largo de la historia y abordar conceptos más básicos, como son el de empresa familiar o el de sucesión familiar. De esta manera, seguiremos un proceso lógico y, a partir de la definición de estos conceptos, resultará sin duda más fácil abordar la noción de protocolo, elemento nuclear de nuestro trabajo de fin de grado.

2.1 El protocolo familiar a lo largo de la historia

2.1.1 Evolución histórica del protocolo familiar

La necesidad de dejar constancia por escrito de los compromisos y responsabilidades asumidos por distintos miembros de una familia, que participan en el mismo negocio o empresa, es una cuestión que históricamente se le ha planteado a las empresas y negocios familiares, como pone de manifiesto el hecho de que uno de los pactos familiares más antiguos que se conocen es el elaborado por la familia Mitsui, en Japón (de gran relevancia en el mercado mundial de la fabricación de automóviles y el sector textil) o el de la familia Muillez, en Francia (que forma parte del accionariado de Auchan y Leroy Merlin) (Fernández, p.17 y 18).

Tal y cómo explica Luis Fernández del Pozo en su obra *El protocolo familiar. Empresa familiar y publicidad registral*, el protocolo familiar, tal y como lo conocemos hoy en día, tiene su origen en EEUU, donde la elaboración de estos pactos no se empezó a dar como algo normal hasta finales del siglo XX, bajo el nombre «Shareholders agreements» (algo así como acuerdos de accionistas), gracias a las asociaciones de la empresa familiar y a su esfuerzo por recomendar encarecidamente esta práctica como método de prevención de conflictos internos y de problemas relacionados con la sucesión de sus miembros. De EEUU se importaron estos pactos al Reino Unido, donde eran conocidos como «Constituciones familiares» (Family Constitutions / Family agreements) (2008, p. 17-40).

En Europa, la primera referencia que podemos encontrar a los protocolos familiares en un texto legal se encuentra en la *Recomendación de la Comisión 94/1069/CE, de 7 de diciembre de 1994, sobre transmisión de las pequeñas y medianas empresas*. Este texto legal habla de la necesidad de establecer los mecanismos necesarios para asegurar que los acuerdos o contratos de las sociedades estén por encima de los actos individuales de unilaterales de alguno de los socios, haciendo referencia a los protocolos familiares como solución para estos conflictos. El 28 de marzo de 1998 la Comisión Europea emitió un comunicado sobre este tema, en el que instaba a los estados miembros que prohibían estos pactos de sucesión (como por ejemplo

Italia, Francia, Bélgica, España y Luxemburgo) a plantearse su autorización con el fin de facilitar la gestión del patrimonio de las empresas familiares (Fernández del Pozo, 2008, p.33)

A raíz de dicha comunicación se inició el proceso de institucionalización del protocolo familiar en el Derecho Positivo de nuestro país. En el *Informe de la ponencia de estudio para la problemática de la empresa familiar constituida en la comisión de Hacienda del Senado de octubre de 2000*, se incluían algunas recomendaciones dirigidas a las empresas, como la elaboración de protocolos familiares, y otras dirigidas al gobierno, como garantizar la apertura del Registro Mercantil para aquellos aspectos de los pactos familiares que pudiesen afectar a la relación de la empresa con terceros (Fernández del Pozo, 2008, p.36).

Posteriormente se aprobó la Ley 7/2003, de 1 de abril, de la sociedad limitada nueva empresa, que dictaba que se habrían de establecer «las condiciones, forma y requisitos para la publicidad de los protocolos familiares, así como, en su caso, el acceso al registro mercantil de las escrituras públicas que contengan cláusulas susceptibles de inscripción. En ejecución a esta ley, se dictó el Real Decreto 171/2007, de 9 de enero, por el que se regula la publicidad de los protocolos familiares.

2.1.2 Primeros acuerdos familiares

2.1.2.1 Historia de la familia Mitsui

La familia Mitsui, en Japón, fue una de las primeras en elaborar un pacto familiar propio, en el año 1722, que fue conocido como “The Mitsui Constitution”, un término que podría ser traducido a nuestro idioma como “El Pacto Mitsui” (Groom, 2017). Kevin Cooney escribió un artículo en el New York Times en 1974, relatando la historia de esta familia:

En el año 1616, un samurái japonés llamado Mitsui Sokubei Takatoshi decidió poner fin a su carrera de guerrero para abrir un negocio de sake y salsa de soja. Este negocio comenzó a prosperar con la incorporación de su mujer, Shuho, y años después se unió a la empresa familiar su hijo más joven, Mitsui Hachirobei Takatoshi. El joven Hachirobei fue un mercader muy exitoso, principalmente en el comercio de textiles como la seda y el algodón, que comenzó a imponer sus propias formas de trabajo (como por ejemplo no vender sus mercancías a crédito, fijar precios o buscar el beneficio en el volumen de ventas en lugar de en los altos precios) y prosperó de tal forma que acabó por despertar la envidia y la rabia en todos sus competidores.

Tal fue el odio que provocó en el resto de mercaderes que al poco tiempo fue expulsado del clan de los comerciantes e incluso llegaron a inundar su comercio con aguas residuales. A pesar de todo ello, para el año 1683 Hachirobei ya tenía su propio banco en Tokyo, una década antes de ser fundado el Banco de Inglaterra. El banco de los Mitsui todavía opera en el mismo emplazamiento en el que fue abierto, en el distrito Surugacho de Tokyo.

Lo que supuso, sin lugar a dudas, la mayor contribución de Hachirobei a las generaciones venideras de la familia Mitsui fue la elaboración del conocido Pacto Mitsui, que fue codificado por su hijo y que estuvo activo y en funcionamiento hasta entrado el siglo XX. Este pacto hacía referencia a la estructura de la organización familiar y su funcionamiento, además de incluir una “lista de buenas prácticas para el negocio” con el objetivo de formar y preparar a las generaciones venideras para el momento en el que fuesen los encargados de gestionar y dirigir la empresa.

Hoy en día la familia, Mitsui sigue siendo una de las más poderosas e influyentes en la economía a nivel mundial, durante todos estos años han abierto bancos, minas de carbón, empresas de energía atómica, mutuas de seguros e incluso empresas de fertilizantes, entre muchos otros negocios. El hecho de que la familia Mitsui fuese una de una de las primeras en elaborar un protocolo familiar y que, a día de hoy, sigan teniendo tanto poder y reconocimiento en el panorama empresarial, es una prueba fehaciente de que el protocolo de familia es una herramienta imprescindible para este tipo de empresas y de que las compañías que los suscriben tienen muchas más posibilidades de hacer perdurar su actividad económica a lo largo de los años y las generaciones que las que no lo hacen.

2.1.2.2 Historia de la familia Mulliez

La familia Muillez se ha convertido, en tan sólo 50 años, en la familia más poderosa dentro del ámbito económico en Francia. Los 500 socios familiares controlan un imperio que abarca desde empresas como Auchan, Décathlon, Leroy-Merlin, Kiabi o Pimkie, hasta negocios deportivos, tiendas de ropa, restaurantes o centros automovilísticos. En la actualidad poseen más de 7.000 locales comerciales, en más de 30 países por todo el mundo, a los que entran más de dos millones de personas al día. Aunque no hay datos oficiales, se cree que el imperio Mulliez cuenta con más de 300.000 trabajadores y que facturaron alrededor de 56 billones de euros en el año 2006. (Gobin, 2007)

Tal y como explica Gobin en el año 2007, la familia Mulliez es originaria de Roubaix, un pueblo situado al Noreste de Lille en el que muchas familias hicieron fortuna en el negocio textil, pero acabaron por desaparecer. Los Mulliez, al no cotizar en bolsa las acciones de sus empresas por su voluntad de preservar la propiedad familiar de la organización, lograron mantenerse apartados de los altibajos del mercado de valores, lo que unido a su avanzada estrategia empresarial y a su colectividad y apoyo mutuo les ha permitido hacer prosperar sus negocios a lo largo de los años y las generaciones, siempre bajo su dirección y control.

Mientras que en la mayoría de las empresas familiares los miembros socios deben hacerse con más participaciones para tener más influencia en la toma de decisiones, o incluso comprársela directamente a los otros miembros que quieren excluir de la organización, los Mulliez han conseguido, gracias a su pacto familiar, evitar todo este tipo de conflictos de poder durante más de 50 años. Esto se debe, en gran parte, a que todos los acuerdos del pacto Mulliez se desarrollan alrededor de los principios de solidaridad familiar, igualdad y colectividad, haciendo hincapié en la importancia de la planificación, la cautela, el trabajo duro y el emprendimiento empresarial.

Según explica Gobin, el pacto regula, desde el año 1995, la propiedad y la dirección familiar de la empresa, además de fijar las condiciones para la expansión de todos los negocios pertenecientes a la familia, basando su contenido en dos pilares fundamentales: Los lazos de sangre y el manejo colectivo de los bienes familiares.

- **Exclusividad familiar:** Solamente aquellos que descienden de la rama Mulliez-Lestienne de la familia pueden poseer participaciones en las empresas de la compañía. Esto evita que se disperse el capital y, en previsión de que algún socio miembro desee reforzar o debilitar su participación en la empresa mediante la venta de participaciones, se habilitó un mercado interno solamente para los familiares.
- **Comunismo de acciones:** Los familiares socios tienen una cartera de negocios idéntica, establecida por la dirección familiar. Según Bertrand Gobin (2007), esto puede ser traducido como “Todos nosotros en todo, en la misma proporción y en todas las empresas.”

El pacto Mulliez tiene su origen en el año 1952, tras la muerte de Louis Mulliez-Lestienne. Sus hijos decidieron permanecer juntos y unir fuerzas, en lugar de repartir todas las pequeñas empresas familiares que habían heredado de su padre. Para ello, diseñaron un sistema que garantizase el sentimiento de colectividad y de igualdad entre los miembros de la familia y crearon una “caja comunitaria” en la que todos aportaban las ganancias y los rendimientos que iban obteniendo. Además, los hijos de Louis Mulliez-Lestienne introdujeron una novedosa cláusula con el fin de asegurar que todas sus compañías, con sus capitales propios, seguirían siendo autónomas e independientes las unas respecto a las otras, a pesar de que los dueños de las acciones fuesen los mismos. De esta manera querían garantizar que los negocios que prosperaban no se viesen afectados por aquellos que registrasen malos resultados. (Gobin, 2007)

Más de 50 años después de la firma de este pacto, aún sigue siendo muy eficaz y autores como Bertrand Gobin (2007) se plantean cuál es el motivo por el que ninguna otra empresa familiar ha tratado de copiar el pacto de los Mulliez. Thierry Mulliez, el actual presidente de la asociación familiar, sostiene que *“nadie ha tenido éxito reproduciendo este tipo de acuerdo porque es simplemente imposible a nivel teórico, debe haber un fuerte deseo de igualdad para que pueda funcionar.”* El presidente de los Mulliez achaca la imposibilidad de copiar esta fórmula a la dificultad que supone compartir y, mucho más, compartir todo. Considera muy importante recalcar que no fueron los padres de la familia los que decidieron suscribir este pacto, sino que fueron los hijos. De esta manera, el presidente de la asociación familiar Mulliez sostiene que el hecho de haber escogido ellos mismos esa solución en vez de haber sido obligados a adoptarla, el haberlo hecho por convencimiento propio y no por imposición, fue una de las claves del éxito del acuerdo.

2.2 Conceptos previos

2.2.1 Empresa familiar

Resulta complejo encontrar una definición clara y general de lo que es una empresa familiar, debido a la gran diferencia que hay entre todas ellas, ya que cada una posee sus particularidades y características propias.

Así, por ejemplo, el Instituto de la Empresa Familiar (<http://www.iefamiliar.com/ief/la-empresa-familiar>) sostiene que *“la diferencia esencial de la empresa familiar reside en su íntima conexión con un grupo familiar que posee una influencia directa en su gobierno y gestión.”* Es decir que, para el Instituto de la Empresa Familiar, lo relevante de esta figura es que son empresas en las que uno o varios miembros de una familia tiene en sus manos la mayoría de la propiedad de la misma, además de participar influyentemente en las tareas de gestión y organización.

Sin embargo, hay autores que añaden algunos matices de gran importancia. Así, Miguel Ángel Gallo en su obra *Ideas básicas para dirigir la empresa familiar* (2007, p.25), define como empresas familiares aquellas en las que *“la propiedad y conducción están en manos de uno o más miembros de un mismo grupo familiar, existiendo el proyecto de que la empresa siga en manos de la familia.”* Vemos que es una definición que sigue la línea adoptada por el Instituto de la Empresa Familiar, pero que hace hincapié en el hecho de que debe haber voluntad de sucesión familiar, es decir, debe haber un proyecto que busque garantizar la continuidad de la empresa a través de las distintas generaciones de la familia.

Podríamos seguir recopilando definiciones que se centran en estos y otros aspectos, pero en aras de la brevedad nos parece necesario señalar que la mayoría de definiciones de este concepto se basan en 3

aspectos clave, que fueron desarrollados por Casillas, J.C., Díaz, C. y Vásquez, A. en su obra *La gestión de la empresa familiar* (2005) y que son los siguientes:

- a) La propiedad de la empresa: Hace referencia al control que tiene la familia sobre el capital de la empresa. En algunos casos se trata de control directo de la organización (control de la mayoría de las participaciones del capital de la empresa), pero este control también puede ser indirecto, como cuando se tiene gran influencia sobre otros propietarios de la compañía y, por tanto, de las decisiones que éstos toman.
- b) El poder que la familia ejerce sobre la empresa: Lo marca el puesto de trabajo que ocupan determinados miembros de la familia en la empresa, por ejemplo, que el director general de la empresa sea un miembro de la familia, o el hecho de que la familia propietaria desempeñe las funciones de gestión y control de la organización empresarial.
- c) El objetivo de dejar la empresa en manos de las nuevas generaciones de la familia: Hace referencia al propósito de perpetuar la participación familiar en la empresa para las generaciones venideras, al número de generaciones de la familia propietaria que participan activamente en la empresa o al hecho de que quiénes controlen y gestionen la empresa sean descendientes directos del fundador de la misma.

En definitiva, estos la generalidad de los autores coincide en que estos son los tres factores esenciales que debe reunir una organización para ser considerada una empresa familiar y alrededor de ellos se construyen la mayoría de las definiciones de este concepto.

2.2.2 Sucesión familiar

El segundo de los conceptos previos que pretendemos mostrar se refiere a la sucesión familiar. Muchos autores han aportado su definición particular sobre este concepto y estas son algunas de las que, a nuestro juicio, resultan más interesantes para nuestro planteamiento:

Craig E. Aronoff, Stephen L. McClure y John L. Ward, autores de *Family Business Succession: The Final Test of Greatness* (2006, p.27-32), definen la sucesión familiar como «la transición del liderazgo y propiedad de la empresa familiar de una generación a la siguiente. Es un proceso de planeación y administración de toda la vida que abarca un amplio rango de pasos encaminados a asegurar la continuidad del negocio a través de las generaciones.»

Vemos que Aronoff, McClure y Ward (2006) sostienen que este proceso dura toda la vida y que su objetivo es asegurar la supervivencia de la empresa a través de las generaciones de la familia, y se refieren a la sucesión como un proceso lento y costoso que se debe llevar a cabo gradualmente para minimizar el impacto que tiene el cambio de propiedad y liderazgo en la actividad de la empresa.

Modest Guinjoan y Joseph M. Llauredó (2000) abordan de manera muy didáctica la sucesión en la empresa familiar en su obra *El empresario familiar y su plan de sucesión: Preguntas y respuestas*. Definen este concepto como «aquel conjunto de acciones que tienen lugar en el marco de la empresa familiar durante algunos años, realizadas bajo el control del futuro sucedido, que desembocan de forma programada y con las correcciones necesarias en la sustitución del empresario al frente de la empresa por sucesor(es) de la misma familia.» Es decir, hacen referencia a la previsión programada, al control y a la sustitución por

miembros del grupo familiar. De su planteamiento, nos parece destacable el hecho de que la sucesión tiene lugar durante algunos años, haciendo referencia a que es un proceso que se desarrolla a lo largo del tiempo, pero lo más destacable de su definición es que especifican que este proceso debe ser dirigido por el futuro sucedido, es decir, por la persona que ejerce la dirección de la empresa en el momento en que se plantea el proceso sucesorio.

Resulta también de interés el planteamiento que realiza Rosa Trevinyo-Rodríguez (2010) en su obra *Empresas familiares: Visión Latinoamericana. Estructura, gestión, crecimiento y continuidad*, definiendo la sucesión familiar como un proceso dinámico mediante el cual los roles del predecesor y sucesor evolucionan independientemente y en paralelo hasta que finalmente se entrecruzan y confunden, dando lugar al relevo generacional en un proceso natural. Sostiene que es un proceso largo, continuo y que no termina en realidad, ya que lo primero que un empresario debe hacer cuando toma las riendas del negocio como sucesor en pleno, es comenzar a preparar a su relevo.

Para Trevinyo-Rodríguez (2010), la larga duración del proceso de sucesión en realidad nunca termina y se convierte en un periodo continuado de convivencia ya que, al culminarse un proceso de sucesión, debe empezar a prepararse y a planificarse ya la siguiente sucesión. En este sentido, los roles del futuro sucesor y el futuro sucedido se solapan y se llegan a confundir por momentos, hasta el punto de que, en la fase inmediatamente previa a la sucesión, ambos conviven en la organización con prácticamente idénticos poderes y funciones, anticipando de manera efectiva el momento en el que el sucedido ya no esté y toda la responsabilidad recaiga en manos del sucesor, que deberá empezar a preparar el nuevo proceso sucesorio.

Esta pequeña muestra de las definiciones existentes pone de manifiesto dos planteamientos que nos parecen esenciales:

1. En primer lugar, que la sucesión es un proceso continuo y planificado que se prolonga en el tiempo, y durante el cual se transfiere el control y la propiedad de la organización de un familiar a otro, de una generación a la siguiente.
2. En segundo lugar, que se trata de un proceso que se repite continuamente ya que, para que pueda llevarse a cabo adecuadamente y con el mínimo impacto posible en la actividad económica de la empresa, una vez se culmina un proceso de sucesión, el nuevo dirigente debe comenzar a prepararse para el futuro y planificar ya su propia sucesión.

2.3 Definición de protocolo familiar

Una vez establecidas las características básicas de lo que es una empresa familiar y el proceso sucesorio que posibilita su supervivencia, estamos en condiciones de abordar la cuestión del protocolo familiar. Como señalábamos al inicio de este capítulo, no existe a día de hoy una definición unánimemente aceptada de lo que es un protocolo familiar. De ahí que para nuestro trabajo hayamos seleccionado las definiciones de tres autores expertos en la materia e incluido como referencia legal la que establece el Real Decreto 171/2007, de 9 de enero, por el que se regula la publicidad de los protocolos familiares, con el objetivo de tener una visión completa de este concepto sobre la base de las distintas perspectivas de cada definición.

Una de las personas que más ha abordado la cuestión del protocolo familiar en nuestro país es Emilio Cuatrecasas, quien define los protocolos familiares como “*documentos que contienen la normativa (pautas y recomendaciones) para regular las relaciones profesionales y económicas entre la familia y la empresa de la que es propietaria, teniendo como objetivo primordial asegurar la continuidad de ésta y favorecer su*

desarrollo económico” (1997). Vemos que los puntos clave que, según Cuatrecasas, definen un protocolo familiar son tres:

1. se trata de un pacto que regula las relaciones entre familia y empresa;
2. el que la familia sea propietaria de la empresa;
3. el que el objetivo de dicho pacto o protocolo sea garantizar la supervivencia de la empresa y mantenerla en manos de la familia a través de las generaciones.

Estas ideas van en la línea de los planteamientos a propósito de la empresa familiar desarrollados por José Carlos Casillas, Carmen Díaz y Adolfo Vázquez (2005) en su obra La gestión de la empresa familiar, quienes también remiten a estos tres aspectos clave del protocolo familiar.

En el mismo sentido, el artículo de Arnaldo Araya (2012) presenta un repaso de el fundamento teórico del proceso de sucesión en la empresa familiar y su impacto en la organización, y hace referencia a las aportaciones de J. Ward (2002) y M. Gallo (1988) en el sentido de considerar el protocolo familiar como un acuerdo firmado por los familiares socios de una misma empresa con el fin de regular la organización y gestión de esta, así como las relaciones económicas y profesionales entre la familia, la propiedad y empresa.

Vemos que este planteamiento se encuentra en la línea de definiciones como la que hemos señalado de Emilio Cuatrecasas. Sin embargo y como señala Araya (2012), Ward y Gallo van más allá al sugerir que el protocolo familiar debería ayudar a profesionalizar los procesos de dirección estratégica, y a institucionalizar en la empresa los valores básicos de la familia. Esto significa que el protocolo no es una mera forma de evitar conflictos relacionados con la familia propietaria y la dirección y gestión de la empresa, sino una herramienta a través de la cual se establecen los mecanismos necesarios para integrar los valores propios de la familia en la organización y garantizar la competencia y la profesionalidad de todos aquellos que participen en la dirección y la gestión de la misma.

Tatiana Cucurull, en su Tesis Doctoral *El Protocolo familiar. Mortis Causa* (2014, p.62) define el protocolo familiar como “un instrumento jurídico que sirve como mecanismo para organizar los aspectos internos de la empresa familiar. Su cometido es que la empresa se desarrolle y crezca en el mercado y, sobre todo, asegurar uno de los puntos más débiles de este tipo de entidades: el de su continuidad. De esta manera, pretende un eficaz traspaso entre generaciones, regulando aquellos aspectos que ayuden a evitar futuros conflictos. Igualmente, establece las directrices que deben seguirse para solucionar aquellos problemas que pudieran surgir y no estuvieran previstos.”

La definición de Cucurull (2015) hace referencia a la continuidad de las empresas familiares y a la sucesión familiar de una generación a otra, tratándola como uno de los puntos más débiles de estas organizaciones. También habla, no sólo de prevenir y evitar los conflictos familiares, sino de establecer mecanismos y actuaciones para solucionar estos conflictos o problemas que se dan en las empresas familiares. De esta manera se asume que es inevitable la aparición de este tipo de conflictos, a pesar de que sea necesario hacer todo lo posible para prevenirlos, por lo que es imprescindible planificar y especificar en el protocolo cómo se van a resolver esos conflictos cuando aparezcan, así como quiénes serán competentes para participar, mediar o moderar en ellos.

El concepto, desde el punto de vista jurídico, está regulado en la legislación en nuestro país. El RD 171/2007 define en su artículo 2.1 los protocolos familiares como “aquel conjunto de pactos suscritos por los socios entre sí o con terceros con los que guardan vínculos familiares que afectan a una sociedad no cotizada, en la que tengan un interés común en orden a lograr un modelo de comunicación y consenso en la toma de

decisiones para regular las relaciones entre familia, propiedad y empresa que afectan a la entidad.” Llama la atención a primera vista que se hable solamente de las sociedades no cotizadas, habiendo numerosas sociedades cotizadas en las que se firman acuerdos familiares por haber diferentes miembros de la familia implicados en la gestión y la organización de la empresa. Además, no hace referencia a la sucesión, que es uno de los pilares fundamentales y de los motivos que han impulsado la creación de pactos familiares a lo largo de la historia, ya que los pactos familiares nacen con el objetivo de asegurar las relaciones familiares en la empresa por medio del derecho y evitar posibles conflictos que puedan derivarse de la confluencia de varios miembros de una misma familia en una organización. Es por ello que resulta extraño que se definan los protocolos familiares sin hablar de la sucesión, uno de los principales y más complicados conflictos a los que se enfrentan las empresas familiares.

En definitiva, a pesar de que se trata de un concepto amplio y de que hay muy diversos tipos de protocolos familiares en función de las circunstancias y necesidades de cada empresa, podemos extraer de todas las definiciones anteriores una serie de características propias que definen este tipo de acuerdos:

- Son acuerdos o pactos firmados en empresas familiares, entre los miembros de la misma familia que participan en la dirección y la toma de decisiones de la organización.
- Plasman la voluntad de garantizar la sucesión familiar en la empresa, es decir, de preservar la actividad de la organización a través de las generaciones de la familia propietaria.
- Establecen mecanismos para evitar posibles conflictos en las empresas familiares, además de proponer medidas para solventar estos conflictos una vez que ya han aparecido.

2.4 Naturaleza y eficacia jurídica del protocolo familiar

La complejidad y todas las particularidades de las empresas familiar, sumado a la gran variedad de pactos que incluyen estos acuerdos familiares, hacen que, al igual que ocurre con la definición del concepto de protocolo familiar, haya controversia entre la doctrina sobre la naturaleza jurídica de este tipo de pactos (Cucurull, 2015). Además, tal y cómo sostiene la doctora Cucurull, se pueden distinguir dos tipos de cláusulas dentro de los protocolos familiares, en función de los aspectos que tratan y de las obligaciones que implican, lo que dificulta aún más la determinación de la naturaleza jurídica de estos pactos familiares. Mientras que unas regulan meramente aspectos éticos y relacionados con los valores de la empresa, las que denomina cláusulas o pactos morales, otras traen consigo implicaciones jurídicas, que son las que denomina cláusulas o pactos jurídicos.

Ni siquiera en el RD 171/2007 se especifica cual es la figura jurídica de este tipo de pactos a pesar de que, tal y cómo explica Antonio José Valmaña (2015), los protocolos familiares reúnen las características propias de un contrato, que Valmaña define como un “negocio jurídico bilateral productor de obligaciones” y señala la importancia de la bilateralidad en los protocolos familiares, al igual que en los contratos. Para que el acuerdo sea vinculante y haya obligación de ambas partes debe existir también la voluntariedad de ambas de celebrar ese acuerdo, tal y como establece el artículo 1.091 del Código Civil “Las obligaciones que nacen de los contratos tienen fuerza de ley entre las partes.” (2015, p.31)

Se puede asumir entonces que los protocolos familiares son contratos, siempre y cuando haya consentimiento, objeto y causa, tal y como establece el artículo 1.261 del Código Civil, y hay autores que profundizan aún más en la cuestión como Víctor Manuel Garrido de Palma (2005, p. 90). En su trabajo sobre la empresa familiar desde la perspectiva jurídica “La familia empresaria ante el Derecho”, Garrido de Palma sostiene que el protocolo es “un contrato marco, de base, de organización: de la propiedad, del trabajo y de

la dirección-gestión empresarial”, un contrato “con fines de articulación de la empresa familiar cuya naturaleza es la del contrato de sociedad (interna)”. Esto quiere decir que se trata de un contrato base o preliminar que debe ser desarrollado mediante otros acuerdos jurídicos, como testamentos, capitulaciones matrimoniales y estatutos sociales.

Por ello, tal y como concluye el doctor Garrido de Palma (2005), a pesar de que en los protocolos familiares se pueden dar cláusulas y contenidos de carácter moral, sin implicaciones ni obligaciones jurídicas, estas no son suficientes para justificar un pacto familiar de estas características. Para ello es imprescindible la presencia de contenidos jurídicos, aspectos inscribibles registralmente, que le aporten esa fuerza de ley entre las partes necesaria para considerarlo un protocolo familiar.

2.5 Modalidades del protocolo familiar

Como se ha visto a lo largo de este trabajo, los protocolos familiares abarcan temas muy diversos en función de las características propias y las necesidades de cada empresa. Para clasificar los distintos tipos de protocolo vamos a seguir la ordenación establecida por la doctora Cucurull en su tesis *El protocolo familiar. Mortis causa* (2014), en función de tres factores: El porcentaje de participación de los elementos que componen la empresa familiar, la eficacia de sus cláusulas y la publicidad del documento.

2.5.1 Según el porcentaje de participación de los elementos que componen la empresa familiar

Algunos de los autores expertos en la materia clasifican los protocolos familiares en función de cómo se organiza la empresa. Es el caso de Alberto Gimeno, Gemma Baulenas y Joan Coma-Gros (2009) quienes, tras estudiar y analizar más de 200 protocolos familiares, los clasifican en función del porcentaje de participación en la empresa del patrimonio, la gestión y la previsión de futuro.

- a) **Protocolos patrimoniales:** Más del 50% de los protocolos estudiados son de este tipo, tienen en cuenta principalmente los aspectos patrimoniales de la organización, dejando de lado temas cómo la sucesión en la empresa familiar y la profesionalización de la dirección y la gestión de la compañía.
- b) **Protocolos de gestión:** Este grupo es el menos típico de los tres, tan sólo un 20% de los protocolos analizados son de gestión. Se centran principalmente en el aspecto empresarial de la organización, la prioridad en estos casos es garantizar la profesionalización de la dirección y la gestión de la empresa familiar.
- c) **Protocolos de futuro:** Son los pactos familiares más equilibrados, se centran en los tres aspectos por igual y les dan la misma importancia.

Tal y como señala la doctora Cucurull (2014, p.134), esta manera de clasificar los protocolos familiares es útil para analizar qué es y de qué forma se organiza la empresa familiar, pero todos estos acuerdos y relaciones entre los familiares y la empresa precisan de mecanismos jurídicos que los regulen y los doten de eficacia.

Es por ello que la doctora considera que la mejor forma de clasificar los protocolos familiares es según la naturaleza jurídica y la eficacia de los acuerdos o cláusulas que los componen.

2.5.2 Según la eficacia de sus cláusulas

En función de la eficacia jurídica de las cláusulas que conforman los protocolos familiares, la doctrina clasifica estos acuerdos en tres categorías:

- a) **Pactos entre caballeros:** El autor Antonio Sanchez-Crespo define este tipo de acuerdos, en su obra *El protocolo familiar. Una aproximación práctica a su preparación y ejecución* (2009), como pactos morales que hacen referencia a aspectos éticos y a la integración de los valores de la familia en la organización, pero que no tienen ningún tipo de eficacia jurídica. Estos acuerdos incluyen recomendaciones e indicaciones y, aunque se consideren de obligado cumplimiento para las partes, no pueden ser impuestos coactivamente ya que no dejan de ser acuerdos extralegales y las únicas consecuencias que tendría su incumplimiento serían éticas o morales. Autores como Giméno Sanding y Baulenas Ruvireta (2007) llaman a estos códigos “Declaraciones de buena conducta”.
Las empresas familiares que suscriben este tipo de pactos suelen hacerlo con el objetivo de transmitir a sus sucesores los valores propios y el espíritu de la organización para lo que algunos autores sugieren la elaboración de un código de conducta y su incorporación al protocolo.
- b) **Protocolos contractuales o con eficacia jurídica interna:** Son acuerdos que conllevan derechos y obligaciones jurídicas entre los miembros de la familia que los suscriben, según el principio de autonomía que establece el artículo 1.255 del Código Civil. María Teresa Giménez (2007) considera este tipo de acuerdos “negocios jurídicos multilaterales” en los que deben intervenir dos o más partes para que tengan validez. Vinculan jurídicamente a las partes que lo suscriben, pero no son eficaces ante terceros ya sea porque no cumplen con los requisitos necesarios para su inscripción en el Registro Mercantil o porque los socios de la empresa decidan no hacer público el contenido del acuerdo.
La doctrina aconseja incluir en estos acuerdos garantías y sanciones en caso de incumplimiento de alguna de las partes. Además, al poseer estos acuerdos eficacia jurídica entre los miembros de la familia que los suscriben, se puede llevar a cabo una reclamación judicial por daños y perjuicios, según lo establecido en el artículo 1.101 del Código Civil.
- c) **Protocolos institucionales o con eficacia frente a terceros:** Son acuerdos que no sólo vinculan a las partes firmantes, sino que son oponibles frente a terceros y a la sociedad, es decir, que también generan derechos y obligaciones a personas ajenas a la empresa familiar (Sánchez-Crespo, 2009). Para que los protocolos adquieran esa eficacia jurídica frente a terceros deben ser inscritos en un registro público, ya sea el Registro Civil, el Registro Mercantil o el Registro de la Propiedad.

2.5.3 Según la publicidad del protocolo

Esta clasificación ordena los pactos familiares en tres categorías, en función del nivel de publicidad de los protocolos:

- a) **Pactos familiares o secretos:** Aquellos que, por su contenido confidencial y privado, no desean hacerse públicos y, por lo tanto, no se inscriben en registro público, no son eficaces frente a terceros.

- b) **Protocolos familiares con pactos parasociales:** Se suscriben con el fin de regular las relaciones entre la empresa y los familiares miembros y generan derechos y obligaciones para las partes firmantes.
- c) **Protocolos con trascendencia registral:** Pactos que se inscriben en el Registro Mercantil y que pueden generar derechos y obligaciones a terceras personas. Tal y como explica Antonio Sánchez-Crespo Casanova en su obra *El protocolo familiar. Una aproximación práctica a su preparación y ejecución* (2009), estos pactos deben ser adoptados por unanimidad para poder ser inscritos en el registro público, debido a su relevancia y potencial influencia en el funcionamiento de la organización.

2.6 El contenido del protocolo familiar

Tal y como explica Luis Fernández del Pozo en su obra *El protocolo familiar. Empresa familiar y publicidad registral* (2008), el contenido de los protocolos familiares puede ser muy heterogéneo ya que puede incorporarse cualquier tipo de cláusula o acuerdo, sea cual sea su naturaleza, siempre y cuando tenga la finalidad de lograr “un modelo de comunicaciones y consenso en la toma de decisiones para regular las relaciones entre familia, propiedad y empresa que afectan a la entidad.”

Ciertas asociaciones de empresas familiares, e incluso la Dirección General de la PYME, han emitido recomendaciones al respecto y se pueden encontrar modelos que se ajustan a las mismas. A continuación, se va a exponer brevemente la estructura y los apartados que tendría un protocolo familiar tipo, tratando de abarcar todos los puntos relevantes que debe incluir un documento de estas características y utilizando como guía las obras de Tatiana Cucurull (2014) y Luis Fernández del Pozo (2008).

En la parte inicial o preámbulo del protocolo se deben presentar a las partes que lo suscriben y firman. Es muy importante que quede definido cual es el objeto del acuerdo, es decir, que quede clara la voluntad y el compromiso de las partes de transmitir a las futuras generaciones los valores y preceptos que establece el protocolo a través de los compromisos acordados en él, además de la eficacia jurídica que se le quiere dar al pacto. También es muy común que en este apartado previo se incluya una pequeña historia de la organización, el origen de la misma y su trayectoria generacional, haciendo especial hincapié en los valores de la familia.

A continuación, el documento se articula en distintos apartados o capítulos, el primero de los cuales suele ser el ámbito de actuación del protocolo, que a su vez consta de tres dimensiones:

- a) **Ámbito subjetivo:** Se deben especificar las personas que contribuyen a la elaboración del protocolo, así como las que lo firman y suscriben. También se suelen establecer condiciones de sucesión y de adherencia al pacto de nuevos miembros familiares.
- b) **Ámbito objetivo:** Identificación de las sociedades dentro del campo de aplicación del protocolo y de las relaciones jurídicas existentes entre los miembros de la familia empresaria.
- c) **Ámbito temporal:** Se establece la fecha de entrada en vigor del protocolo familiar y su duración en el tiempo. Es posible establecer actualizaciones periódicas y condiciones de modificación del documento entre muchas otras cláusulas.

El segundo capítulo trata sobre el gobierno y la dirección de la empresa familiar. Es recomendable incluir en este apartado los órganos de gobierno, tanto de la entidad, la Junta General y el Consejo de Administración, como de la propia familia, la Junta de Familia y el Consejo de Familia. Los órganos de gobierno de la organización se encargan de dirigir y gestionar su actividad, mientras que los órganos de gobierno de la

familia deben garantizar el buen funcionamiento de la misma y sus relaciones con la empresa. También pueden establecerse otro tipo de órganos como el comité de nombramientos o el comité de seguimiento del protocolo. Además de los órganos de gobierno y dirección, también se incluyen en este apartado los distintos pactos parasociales que se suscriben, acerca del funcionamiento y la composición de dichos órganos, y regulaciones de otras áreas como por ejemplo la política de contratación de la empresa, la edad de jubilación o la política financiera.

El tercer capítulo recopila las cláusulas que regulan todo lo relacionado con la propiedad de la empresa familiar. En esta sección se deben definir aspectos muy relevantes como las condiciones necesarias para acceder a la empresa en calidad de socio, los derechos políticos y económicos que implica la condición de partícipe o las limitaciones y normas internas respecto a la transmisión de participaciones.

Un cuarto capítulo sobre la conducta familiar y el compromiso social que recoge las cláusulas que regulan la resolución de los conflictos internos por vías extrajudiciales y la mediación familiar, la política de responsabilidad social corporativa (RSC) de la organización o el fomento de la investigación y el desarrollo en la empresa.

Es habitual encontrar en los protocolos familiares un capítulo final con la, “equivoca” según Luís Fernández del Pozo, denominación de cláusulas de orden. En este apartado se reúnen cuestiones que no tienen cabida en los capítulos anteriores, como por ejemplo cláusulas penales para garantizar que los miembros firmantes o que posteriormente se unan al acuerdo cumplen lo establecido, la determinación del alcance de la publicidad registral del pacto o la determinación de la Ley aplicable.

2.6.1 Fases de elaboración del protocolo familiar

El protocolo familiar es un documento muy particular y cada empresa necesita unos pactos y cláusulas específicos en función de sus circunstancias propias. Es muy importante seguir un proceso ordenado en la elaboración y la implantación de los protocolos familiares. El director de operaciones del Instituto Multidisciplinar de la Empresa, Ricardo Dávila, propone las siguientes etapas en su artículo *Protocolo Familiar (I). Definición y Etapas para su implementación*, publicado en la página web de la Universidad de Salamanca:

En primer lugar, es muy importante concienciar a la familia de la necesidad de la implantación del protocolo y de la relevancia que puede tener ese pacto para su organización. Los más reticentes suelen ser los familiares pertenecientes a la generación que lleva las riendas de la empresa, entre otras cosas por miedo al cambio generacional o a la pérdida de poder dentro de la empresa.

Con los familiares ya concienciados sobre la implantación del acuerdo se puede iniciar el proceso de elaboración del protocolo familiar. Es imprescindible llevar a cabo un análisis de la organización, identificar las debilidades de la empresa y los posibles conflictos que puedan surgir entre los miembros de la familia, para tratar de corregir estos problemas con los pactos y cláusulas que se suscriben en el pacto. Es muy importante también establecer contacto con los distintos familiares miembros, Dávila habla incluso de entrevistarse individualmente con ellos, con el fin de conocer su grado de participación e implicación en la empresa y determinar cuáles deben ser incluidos en el protocolo y cuáles no.

Una vez completada la fase de análisis comienza la negociación. El gestor o encargado de elaborar el protocolo se deberá reunir con todas las partes que lo suscriban para tratar temas relacionados con el funcionamiento y la organización de la empresa, tomando nota de las inquietudes de cada uno y tratando de dar cabida a las que considere más relevantes en el acuerdo familiar. En esta fase es imprescindible una

buena comunicación intrafamiliar, todas las partes deben ceder en algunos asuntos, en beneficio de las otras, para poder alcanzar consenso (Dávila).

Con toda la información recopilada, el gestor debe elaborar un borrador con el fin de que sea revisado por todas las partes. Posteriormente se lleva a cabo una reunión en la que se modifican los puntos que consideren oportunos y, cuando todos estén de acuerdo con lo dispuesto, se procede a la firma del documento.

2.7 La publicidad del protocolo familiar

La cuestión de la publicidad y el registro de los protocolos familiares surgió por primera vez en el ámbito legislativo español en la disposición final segunda del apartado 3 de la Ley 7/2003, de la sociedad limitada nueva empresa, que disponía que se debían establecer las “condiciones, forma y requisitos para la publicidad de los protocolos familiares, así como en su caso, para el acceso al registro mercantil de las escrituras públicas que contengan cláusulas susceptibles de inscripción.” En cumplimiento de esa disposición, se publicó el Real Decreto 171/2007, de 9 de febrero, por el que se desarrolla el régimen de publicidad de los protocolos familiares, que no sólo hace referencia a la importancia de las empresas familiares en la economía del país, sino que reconoce la importancia de la “cultura del protocolo familiar” (Fernández-Sancho, 2009).

Hasta ese momento, aunque las empresas familiares ya llevaban mucho tiempo valiéndose de estos pactos familiares, no era habitual que se hiciesen públicos su contenido ni sus cláusulas, salvo en los casos en que algunas cláusulas se incorporasen a los estatutos sociales de la organización y debiesen ser inscritas en el Registro Mercantil. El motivo que impulsó la ejecución del Real Decreto 171/2007 fue la voluntad de dar a los acuerdos y las cláusulas del protocolo una mayor transparencia frente a terceros a través de su publicidad. Tal y cómo sostiene Ana Suyapa Fernández-Sancho en su trabajo *La sucesión en la empresa familiar: el protocolo familiar y su publicidad registral* (2009), esto es doblemente beneficioso para la organización ya que no solamente da fuerza y poder a los acuerdos recopilados en el protocolo familiar, sino que además proporciona información a los grupos de interés de la empresa que valoran muy este tipo de pactos.

2.7.1 Características y requisitos

El Real Decreto 171/2007, de 9 de febrero, establece una serie de condiciones y requisitos para la inscripción de los protocolos familiares en el Registro Mercantil:

- a) **Voluntariedad:** Al igual que es voluntaria para las empresas familiares la elaboración de un protocolo, también lo es la decisión de hacerlo público o no, teniendo en cuenta el carácter sensible y confidencial de muchos de los acuerdos que se incluyen en los protocolos familiares. Es voluntad de la propia familia empresaria el inscribir el protocolo, en función de los acuerdos que hayan alcanzado en él y de la eficacia jurídica que quieran darle.
- b) **Exclusiva para las sociedades mercantiles no cotizadas:** Las sociedades que no han adoptado una forma mercantil no pueden acogerse a lo dispuesto en el Real Decreto 171/2007, por lo que tampoco pueden hacer públicos sus protocolos mediante inscripción en el Registro Mercantil. Lo establecido en el Real Decreto 171/2007 solamente puede aplicarse a las sociedades no cotizadas, a pesar de que, tal y como apunta Cucurull (2014, p.158) este tipo de sociedades requieren de una mayor protección jurídica ya que, llegado el momento de la transición de propiedad por la

adquisición o venta de acciones de algún socio o inversor, el tener un protocolo familiar que regule este proceso ayuda a evitar los conflictos propios de estas operaciones.

- c) **Flexibilidad y revisión del documento:** Tal y como se establece en el Real Decreto 171/2007, cada empresa podrá publicar solamente un protocolo familiar, por lo que, en caso de que la familia quisiera llevar a cabo cambios respecto a lo acordado inicialmente, deberá llevar a cabo estas modificaciones mediante una solicitud a través del Registro Mercantil. Para ello, los protocolos deben incluir una cláusula de revisión y modificación, en previsión de que haya que adaptarlos a las circunstancias concretas de cada época, con el paso de los años.
- d) **Responsabilidad del órgano de administración:** Es el órgano de administración, y no los miembros de la familia que suscriben el protocolo familiar, el que tiene la potestad de decidir acerca de la inscripción y la publicación del documento en el Registro Mercantil (cfr art. 19.2 del Código de Comercio, arts. 31 y 32 de la Ley de Sociedades de Capital y art. 3.1 RD 171/2007, de 9 de febrero).

2.7.2 Modalidades de publicidad del protocolo familiar

A pesar de que no establece ningún tipo de exigencias ni requisitos sobre la forma y el contenido que deben tener los protocolos para su inscripción en el Registro Mercantil, el Real Decreto 171/2007, de 9 de febrero, marca tres modalidades de acceso al Registro para estos pactos (Cucurull, 2014 p.167). Cada una de estas modalidades tiene distinta eficacia jurídica y debe ser la propia empresa la que escoja una de ellas:

Constancia registral de la existencia del protocolo en el Registro Mercantil

Es la modalidad de publicidad más simple de las tres, se regula según lo dispuesto en el artículo 5 del Real Decreto 171/2007, de 9 de febrero, que establece que “el órgano de la administración podrá solicitar del Registrador mercantil, mediante instancia con firma legitimada notarialmente, la constancia en la hoja abierta a la sociedad de la existencia del protocolo familiar...” Esto quiere decir que, el órgano de administración de la empresa legitimado para tomar esta decisión podrá solicitar que quede constancia en el registro público de la existencia de un protocolo familiar en esa organización. Esta publicidad no tiene ningún tipo de eficacia jurídica y su única finalidad es la de informar a terceras partes y hacer constar registralmente que hay un pacto familiar en esa empresa.

Protocolo familiar junto con la presentación de las cuentas anuales

Esta modalidad de publicidad está regulada por lo establecido en el artículo 6 del Real Decreto 171/2007, de 9 de febrero. El órgano de administración de la empresa familiar tiene la potestad de aprovechar la presentación de las cuentas anuales de la organización para incluir en ellas el documento público en que conste en protocolo familiar, ya sea al completo o de forma parcial, con el objetivo de darle más fuerza y validez al pacto inscribiéndolo en registro público. El Real Decreto también dispone que este documento “será objeto de depósito junto con las cuentas anuales y de calificación por el Registrador”, sin embargo, tal y como señala Cucurull (2014, p.168) la calificación del Registrador será limitada y se ceñirá solamente a los aspectos formales y legales, identificando la naturaleza del pacto y la legitimación del órgano que solicita su publicación. Podemos concluir entonces que la calificación del protocolo realizada por el Registrador Mercantil es puramente formal y que a este documento no le será de aplicación la presunción de validez y exactitud de la publicidad registral material, ya que esta solamente se aplica a los negocios jurídicos (Cucurull, 2014 p.169).

Inscripción registral de las cláusulas de escrituras públicas en ejecución del protocolo

Es la única de las tres modalidades de publicidad que otorga a las cláusulas inscritas eficacia jurídica. Como señala Cucurull (2014, p.170 y 171) *“no se trata de publicar registralmente el documento en sí mismo considerado, sino de inscribir en hoja abierta a las sociedades familiares a las que éste afecte las cláusulas estatutarias inscribibles”*. De esta manera, el Registrador califica el documento y, por los principios de legalidad y presunción de validez y exactitud (cfr. Arts 18.1 y 20.1 Código de Comercio), le otorga eficacia erga omnes (del latín, frente a todos). Según lo dispuesto en el artículo 21 del Código de Comercio y el artículo 9 del Registro Mercantil, tras la inscripción del documento en el Registro público correspondiente, el contenido del mismo se presupone exacto y válido bajo el amparo de los tribunales.

3. Caso de aplicación práctica

3.1 Historia, organización y análisis de la empresa analizada

3.1.1 Historia de TECMUEB S.L.

La empresa TECMUEB S.L. se dedica a la fabricación de muebles a medida en serie, tanto para particulares como para profesionales, está situada en el polígono Centrovía, en la Muela, en una nave industrial que cuenta con una pequeña oficina, desde la que se gestiona la actividad comercial y se planea la producción del taller, y una fábrica con maquinaria para poder hacer todo tipo de muebles. A pesar de tratarse de una empresa familiar relativamente pequeña, tiene 16 trabajadores en plantilla, entre oficina y taller. TECMUEB S.L. trabaja tanto a nivel nacional como internacional y tiene uno de sus mayores mercados en Sudamérica. He escogido esta empresa para el supuesto de elaboración del protocolo familiar porque tuve la oportunidad de realizar mis prácticas externas en ese centro y decidí aprovechar mi estancia en él para llevar a cabo este supuesto.

Inicialmente, el proyecto de la empresa comenzó como un pequeño taller de carpintería, fundado por Jesús, el abuelo del actual gerente de la empresa Miguel. Cuando Carlos, el hijo de Jesús y padre de Miguel, se casó con Eva, decidieron unirse a Jesús en su taller de carpintería y darle un enfoque más moderno y de diseño al negocio. Un par de años se unió al proyecto Alberto, el marido de la hermana de Eva, y el taller fue creciendo poco a poco hasta convertirse, con los años, en una de las fábricas de muebles más grandes del país, llegando a abrir dos tiendas en el centro de Zaragoza. En sus primeros años de prosperidad, la empresa se dedicaba sobre todo a la venta a tiendas de mobiliario o a particulares, ya fuese a través de despachos de arquitectura o en sus propios establecimientos, pero este sector se vio muy resentido por la crisis y TECMUEB S.L. se vio obligada a adaptarse.

Esto hizo que se cambiasen radicalmente los objetivos de la empresa y los procesos de trabajo, enfocándolos al mercado del CONTRACT, la fabricación de muebles a medida para hoteles, zonas vacacionales, edificios de oficinas, hospitales, etc. Se enfocó la gestión comercial de la empresa hacia este mercado, se diseñó un nuevo

catálogo específico para ello y se comenzó a buscar un nuevo perfil de cliente más acorde a la situación de ese momento.

Se reorganizó la fábrica y se cambiaron los procesos de trabajo para basar su actividad en la economía de escala y en la repetición de movimientos, optimizando al máximo los materiales y las tareas para conseguir reducir costes y maximizar beneficios. De esta manera se llegó a lo que es hoy en día, un circuito de producción en el que los tableros de madera van entrando y pasando una a una por todas las máquinas hasta llegar a la zona de embalaje donde se empaquetan los pedidos en pallets y se guardan en el almacén a la espera de ser enviados a sus destinatarios.

Este circuito productivo está organizado de tal forma que las piezas van saliendo de una y entrando a la siguiente, a través de unos pequeños carros de transporte, lo que reduce los tiempos de producción y facilita la labor de los operarios. De esta manera se reducen al máximo los tiempos de trabajo y de transporte de las piezas de una máquina a otra, lo que sumado a la optimización del aprovechamiento de los materiales con la ayuda de programas informáticos permite a TECMUEB S.L. reducir sus costes y ofrecer sus productos a un precio mucho más competitivo que antes. Todo esto es posible gracias a la experiencia acumulada por la familia durante las tres generaciones

También se reorganizaron las funciones de los miembros de la familia, los padres Carlos y Eva decidieron salir fuera de España y abrir una sede en México. Dejaron la gestión de la fábrica en manos de su hijo mayor Miguel y colocaron a Alberto como jefe de producción, mientras que ellos se dedicaron a la labor comercial en América, visitando las principales cadenas hoteleras, constructoras y promotoras de vivienda del país. Poco a poco se fueron haciendo un hueco en el mercado y, en la actualidad, prácticamente tres cuartas partes de la producción de la fábrica se envía en contenedores al otro lado del océano, donde Carlos y Eva reciben la mercancía junto a su equipo y se encargan de su montaje e instalación.

La gran acogida del producto en el continente americano se debe a que los muebles de origen español tienen un gran reconocimiento en esas zonas del mundo, donde la carpintería no ha sido un oficio tan establecido como en nuestro país por lo que tienen muy difícil encontrar muebles de calidad y acabados similares a los que se fabrican en España.

3.1.2 Organización de la empresa

La actividad de la empresa TECMUEB S.L. se estructura según una estructura poco clara y mal definida, no hay un organigrama establecido y eso se traduce en graves carencias de organización. La gerencia la ocupa el hijo mayor Miguel, mientras que sus padres Carlos y Eva se encargan de la labor comercial en América. Sus funciones son, en muchas ocasiones, difíciles de distinguir entre sí, ya que los padres también suelen actuar de gerentes cuando están una temporada en España, e incluso a veces toman decisiones relevantes desde la sede en Méjico. Estas decisiones tienen, en muchos casos, más autoridad jerárquica que las de Miguel y son Carlos y Eva quienes, normalmente, tienen la última palabra en los aspectos más relevantes de la toma de decisiones. Además, Alberto, el jefe de producción, es veinte años mayor que Miguel, lo que muchas veces le lleva a subestimar su experiencia y tomar decisiones por su cuenta sin consultárselas al actual gerente. Esta falta de organización provoca muchos malentendidos y pérdidas de tiempo en la fábrica, algo que se refleja lógicamente en los resultados y en la producción.

Los puestos que ocupan y las funciones que desempeñan los familiares miembros de la empresa son los siguientes:

Carlos y Eva: Se encargan de la gestión comercial en América, buscan clientes y obras y mandan los proyectos a la fábrica para que sean preparados y analizados por el departamento de producción. Aunque la gerencia la ocupe su hijo Miguel, muchas veces son ellos quienes acaban tomando las decisiones de mayor relevancia.

Miguel: Es el hijo de Carlos y Eva. Empezó a trabajar en el taller de la fábrica a los 15 años, unos años después pasó a trabajar en la oficina del departamento de producción y actualmente es el gerente de la empresa. Se encarga de dirigir la actividad de la fábrica y de coordinar los tres departamentos.

Alberto: Es el cuñado de Eva, trabaja en la empresa desde hace 23 años y hoy en día es el jefe de producción de la fábrica. Su tarea es coordinar la producción, encargarse de que se cumplen todos los plazos de fabricación y supervisar que las compras se realizan a tiempo y al menor coste posible, garantizando siempre la máxima calidad del producto que es una de las señas de identidad de la empresa.

3.1.3 Análisis de la empresa y trabajo previo

Para elaborar el protocolo familiar de la empresa TECMUEB S.L. se han seguido las recomendaciones y los pasos propuestos por el director de operaciones del Instituto Multidisciplinar de la Empresa, Ricardo Dávila, en su artículo publicado en la página web de la Universidad de Salamanca *Protocolo Familiar (I). Definición y Etapas para su implementación*.

Al tratarse la elaboración de este protocolo de un supuesto práctico y no de un caso real de implantación del mismo, no fue necesario llevar a cabo la fase previa de concienciación de los familiares miembros de la empresa. De esta manera, el trabajo comenzó directamente por la fase de análisis de la organización.

El principal problema que pude detectar en la empresa era la organización de la dirección y la toma de decisiones. Al no estar del todo claro en manos de quien estaba la gerencia, si de Carlos y Eva o de Miguel, ni de qué manera resolver los conflictos de jerarquía entre Alberto y Miguel, en muchas ocasiones se daban órdenes contradictorias desde cada lado y eso se reflejaba en fallos de la producción, malentendidos y pérdidas de tiempo y dinero. Esta situación provocaba algún conflicto ocasional entre Miguel y Alberto, lo que hacía que la confianza y la relación entre ambos estuviese muy debilitada.

Además, el mercado en América estaba en uno de sus mejores momentos, pero había previsiones e indicios muy claros de que, en poco tiempo, iba a tener lugar una recesión económica que iba a tener mucho impacto en la actividad económica de la empresa, que basaba sus ingresos de esa zona en las cadenas hoteleras y las obras de zonas residenciales. Esto, sumado a que a Carlos y Eva les quedaban unos 6 años para la edad de jubilación, hacía que surgiesen dudas como el qué iba a pasar con esa rama del negocio cuando ellos se jubilasen, o cuál sería su posición en la empresa si se acelerase la caída del sector en América y tuviesen que regresar aquí antes de lo previsto.

A pesar de ello, la empresa tenía un producto de muy alta calidad y era capaz de ofrecerlo en el mercado a precios muy competitivos gracias a sus avanzadas técnicas de producción y a su amplia experiencia en el sector del mueble a medida. Todos los miembros de la familia que trabajaban en la empresa tenían extensos conocimientos sobre el producto y su fabricación, gracias a todos los años que llevaban en la organización y al hecho de que todos ellos habían pasado prácticamente por todos los puestos de trabajo, por lo que conocían a la perfección las obligaciones y las responsabilidades de cada uno.

3.2 Problemas detectados y propuesta de soluciones

Para poder identificar mejor los problemas de la empresa y tratar de corregirlos, he usado como referencia, además de todo lo expuesto anteriormente en este trabajo, el manual *De padres a hijos. El protocolo de sucesión en la empresa familiar (2007)*, de Javier Fuentes Ramírez. En esta obra el autor enumera una lista de quince problemas de las empresas familiares, explicando sus causas y consecuencias, que afectan a prácticamente la totalidad de las pequeñas y medianas empresas familiares. De estos problemas, los siguientes dos fueron los que detecté con mayor evidencia y claridad en la empresa analizada.

3.2.1 Falta de organización empresarial

En la etapa de la sucesión en la que conviven el futuro sucedido y el futuro sucesor se dan conflictos de poder y de toma de decisiones, esto puede provocar falta de organización y mala definición del reparto de responsabilidades, con su consecuente pérdida de competitividad empresarial. Este es un problema que, tal y como señala Amat (1997), se da principalmente en las empresas familiares con menos de 50 trabajadores y con una facturación inferior a los 6 millones de euros, perfil que encaja perfectamente con la empresa TECMUEB S.L. Los principales indicadores de esta mala organización son la ausencia de estrategia a largo plazo y la falta de organización empresarial o estructura deficiente.

Ausencia de estrategia a largo plazo

Amat (1997) sostiene que tan solo el 16% de las empresas de menos de 50 trabajadores que facturan menos de 6 millones de euros tienen una estrategia empresarial definida para los próximos 3-5 años y solamente el 8% tienen establecido el proceso de diseño y desarrollo de estas estrategias. Esto se debe a que los dirigentes están tan preocupados por el presente y por los resultados a corto plazo que cuando la empresa crece, lo hace de forma desorganizada y sin objetivos a medio y largo plazo.

Fuentes (2007, p.229) sostiene que las estrategias pueden centrarse en diferentes aspectos, como el crecimiento, la especialización o la rentabilidad, siempre y cuando quede claramente definida la dirección en la que camina la empresa.

Para enmendar esta falta de estrategias definidas sería necesario que los fundadores de las empresas dedicasen su tiempo y esfuerzo a establecer los objetivos y las metas de sus empresas cuando éstas empiezan a funcionar. Sin embargo, al no haberse hecho esto en la empresa TECMUEB S.L., en mi opinión sería necesario reunir a los cuatro familiares miembros y tratar de definir de forma clara la estrategia a seguir por la organización en los años siguientes, escoger un camino y planificar la actividad de la empresa y los procesos de trabajo para avanzar en esa dirección.

Falta de organización o estructura deficiente

A pesar de que las empresas familiares suelen avanzar hacia una mayor profesionalización de la dirección de la organización, conforme van aumentando en número de trabajadores y facturación, suele llevarles un tiempo dejar atrás la estructura organizativa personalista y dependiente del fundador. Fuentes (2007, p.229) señala varias características que se pueden apreciar en las empresas que padecen esta falta de organización o que poseen una estructura directiva deficiente, de las cuales he seleccionado las siguientes por ser las que observé en la empresa analizada:

- Falta de organigrama o estructura organizativa poco formalizada
- Funciones y responsabilidades mal definidas

- Toma de decisiones muy centralizada en el fundador

El organigrama de la empresa TECMUEB S.L. era más simbólico que efectivo y no estaba nada claro de qué tareas y responsabilidades en concreto debía ocuparse cada uno. Esto, sumado a que prácticamente la totalidad de las decisiones relevantes debían pasar por Carlos, que en teoría ya no se encargaba de la gestión de la fábrica, provocaba que la organización de la actividad de la empresa dejase bastante que desear. Con el fin de aclarar todos estos asuntos, considero que se debería llevar a cabo un análisis de todos los puestos de organización de la empresa, con sus tareas y responsabilidades detalladas, así como de las tareas y responsabilidades que realmente desempeña en ese momento cada miembro de la familia. De esta manera se pueden comparar, en función de los puestos que ocupan sobre el papel, el trabajo que realmente llevan a cabo y las responsabilidades que tienen, con el fin de redistribuir las tareas de forma ordenada y clara y elaborar un organigrama concreto de la empresa para jerarquizar y repartir la toma de decisiones y las funciones de cada puesto. Cuando todas esas cuestiones estuviesen aclaradas deberían quedar plasmadas en el protocolo familiar y vincular así a todos los miembros que lo firmen, comprometiéndose de esta manera los socios a cumplir lo pactado.

3.2.2 Ausencia de un plan de retiro para el predecesor

Tal y como sostiene Fuentes (2007, p.316), el proceso de sucesión no está culminado hasta que toda la organización haya asumido el retiro del predecesor y el sucesor haya demostrado que puede desempeñar con éxito las funciones que le corresponden. Uno de los principales problemas que suelen darse en estos casos es que el futuro sucedido no se ha parado a pensar en qué va a dedicar su tiempo una vez se haya retirado, en cómo será su “nueva vida”, por lo que no termina de retirarse nunca y es imposible establecer un organigrama claro de la empresa. Esta tarea no es nada fácil, sobre todo emocionalmente, por lo que debe ser un proceso de transición gradual y planificado en el que se planteen cuáles van a ser las actividades a las que se va a dedicar el predecesor en los siguientes ámbitos:

Ámbito de la familia: El retiro es un buen momento para que el sucedido aproveche a disfrutar de ocupaciones y actividades para las que no tenía tiempo cuando trabajaba, como por ejemplo practicar deportes, viajar o dedicarse a obras sociales. Es muy importante también la compañía de la familia, muchas veces el cuidar de los nietos u otros familiares puede ser una válvula de escape para los retirados, haciéndoles sentir útiles y disfrutar de su familia (Fuentes, 2007, p.319)

Ámbito de la empresa: La desconexión radical de la empresa es algo impensable salvo para casos en los que el retiro viene motivado por problemas de salud o urgencias de cualquier otra índole, normalmente es un proceso gradual que se prolonga en el tiempo. Los sucedidos sienten la necesidad de presentarse en la empresa para controlar o supervisar la actividad y les cuesta acostumbrarse a que ya no llevan la batuta de mando. En estos casos suele ser de gran ayuda que el retirado se dedique a tareas rutinarias y sencillas que puedan servir de ayuda al sucesor, como por ejemplo tareas administrativas o de producción, o desempeñar un papel muy importante en el consejo de administración de la empresa, supervisando así que la sucesión se culmina con éxito y que se cumple todo lo pactado.

Con el fin de trazar un plan de futuro para Carlos y Eva, creo que lo óptimo sería reunirse con los dos y pensar en el futuro, reflexionar sobre en qué les gustaría invertir su tiempo cuando ya no participen de forma activa en la empresa. Posteriormente habría que planificar un proceso a través del cual Carlos y Eva irían cediendo gradualmente su poder a Miguel, hasta ser éste el gerente absoluto de la empresa. Creo que, en el caso concreto de la empresa TECMUEB S.L., sería esencial también reunir a Carlos y Eva con Miguel para tomar

una decisión acerca de los negocios de la familia en Méjico, ya que en función de la decisión que tomasen el proceso de desconexión se debería plantear de forma diferente. Todo lo acordado debería quedar recogido en el protocolo familiar para darle validez y eficacia jurídica entre todos los miembros de la familia, con el fin de garantizar así que todo el proceso se realiza según lo planificado.

3.3 Protocolo familiar de TECMUEB S.L.

Para elaborar el protocolo familiar de la empresa TECMUEB S.L. se ha tomado como base un modelo de protocolo familiar cedido por una empresa madrileña, modificándolo y adaptándolo a las circunstancias propias de la empresa. Se ha aplicado todo lo estudiado a lo largo de este trabajo con el fin de elaborar un protocolo a medida que cubra todas las necesidades de la empresa, tratando de proponer soluciones para los conflictos que ya se manifiestan y de evitar los que aún no han estallado.

Protocolo familiar de TECMUEB S.L. en el ANEXO I.

4. Conclusiones

El Protocolo Familiar es un documento poco generalizado, pero que sin embargo tiene más que demostrada eficacia a la hora de regular el funcionamiento y la organización de las empresas familiares, aumentando enormemente sus posibilidades de éxito y de supervivencia a lo largo de las generaciones. Teniendo en cuenta que suponen un 89% del total de las empresas del país, las empresas familiares son el motor de la economía española, lo que hace aún más relevantes y necesarios este tipo de pactos.

La mayoría de las empresas familiares acaban por desaparecer con el paso de las generaciones y esto se debe principalmente a problemas relacionados con la mala gestión de la sucesión de los dirigentes y con la falta de organización y planificación que caracteriza a estas organizaciones. Resulta muy complicado unir las relaciones empresariales con las familiares y, aunque en muchos aspectos tienen características muy positivas respecto a las empresas no familiares, a este tipo de empresas se les plantean problemas propios derivados de esta unión familia-empresa, por lo que es imprescindible prever estos conflictos y estar preparado para solucionarlos antes incluso de que se manifiesten.

Queda claro, tras lo aprendido en este trabajo, que los problemas propios que se les presentan a las empresas familiares, por el hecho de serlo, no se solucionan de un día para otro. Es necesario establecer la cultura del protocolo familiar en las organizaciones de este tipo, concienciando a sus dirigentes de la importancia de prever estos problemas típicos y establecer medidas para que no se produzcan. En el caso de la sucesión, por ejemplo, no se puede empezar a planificar cinco años antes de que el dirigente alcance la edad de retiro, debe haber un proceso establecido de antemano a través el cual el futuro sucedido va desconectándose gradualmente de la dirección de la empresa y cediendo su mando al futuro sucesor, estando determinado en cada momento el reparto de poder entre ambos con el fin de evitar posibles conflictos. Además, debe haber una planificación de retiro del dirigente para facilitarle el proceso de desconexión, proponiéndole pasar a realizar tareas más sencillas y de menos responsabilidad en la organización e ir abandonando poco a poco la actividad empresarial.

También es muy importante resaltar que no se puede elaborar un protocolo familiar sin un trabajo previo de análisis e investigación que nos permita elaborar una definición organizativa clara y detallada de la empresa y su actividad. Es necesaria la figura de un líder en el proceso de diseño e implantación de los protocolos familiares, una persona que se reúna con los familiares miembros de la empresa y que analice el

funcionamiento de la misma para tratar de definir su estructura organizativa y detectar las carencias que pueda tener, estableciendo métodos o protocolos para corregirlas y recogiendo en el pacto familiar. Este líder tendrá un perfil diferente en cada empresa, deberá ser alguien de confianza de los familiares, capaz de comunicarse con ellos de forma franca y sincera y de sortear las reticencias que suelen tener algunos dirigentes a tratar temas como la sucesión y el reparto de la toma de decisiones en sus empresas.

En mi opinión, el momento ideal para pararse a reflexionar sobre cuestiones como la planificación estratégica de la empresa, la estructura organizativa y la sucesión, es el momento en el que se consolida la actividad empresarial. Es cierto que no tendría sentido plantearse ese tipo de asuntos cuando la empresa acaba de nacer y está aún en fase de desarrollo, ya que hay demasiada incertidumbre y no se pueden obtener datos claros que permitan analizar la actividad y trazar estrategias de futuro, pero tampoco es lógico planificar procesos tan complejos como la manera de organizar la actividad o la forma de repartir el poder y las responsabilidades entre los dirigentes cuando la empresa ya lleva un gran periodo de tiempo funcionando.

5. Bibliografía

- Araya Leandro, Arnoldo (2012). El proceso de sucesión en la empresa familiar y su impacto en la organización. *Tec Empresarial Vol 6 Num 2*. Accesible en <https://dialnet.unirioja.es/descarga/articulo/4004912.pdf> Consultado el 15 de abril.
- Aronoff, Craig E.; McClure Stephen L. y Ward, John L. (2006) *Family Business Succession: The Final Test of Greatness*. Palgrave Macmillan.
- Casillas, Jose Carlos, Díaz, Carmen y Vásquez, Adolfo (2005) *La gestión de la empresa familiar: conceptos, casos y soluciones*. Madrid: Thomson.
- Cucurull, Tatiana (2014) *El Protocolo familiar. Mortis Causa*. Tesis en red accesible en <https://docplayer.es/43417897-El-protocolo-familiar-mortis-causa-tatiana-cucurull-poblet.html> Consultado el 18 de abril de 2019.
- Dávila, Ricardo (Protocolo Familiar (I). Definición y Etapas para su implementación. Accesible en <https://fundacion.usal.es/es/empresas-amigas/199-contenidos/1589-protocolo-familiar-i-definicion-y-etapas-para-su-implementacion> Consultado el 5 de mayo de 2019.
- Fernández del Pozo, Luis (2008). *El Protocolo Familiar. Empresa familiar y publicidad registral*. Pamplona: Aranzadi.
- Fernández-Sancho Tahoces, Ana Suyapa (2009). La sucesión en la empresa familiar. El protocolo familiar y su publicidad registral. *Revista Aranzadi de derecho patrimonial*, 23, 289-308
- Fondevila Gascón, Joan Francesc y Olmo Arriaga José Luis del (2013). *El trabajo de fin de grado en ciencias sociales y jurídicas: Guía metodológica*. Madrid: Ediciones Internacionales Universitarias.
- Fuentes Ramírez, Javier (2007). *De padres a hijos. El proceso de sucesión en la empresa familiar*. Madrid: Ediciones Pirámide.
- Gallo, Miguel Ángel (2007). *Ideas básicas para dirigir la empresa familiar*. Ediciones de la Universidad de Navarra.
- Garrido de Palma, Víctor Manuel (2005). *La familia empresaria ante el Derecho*. Barcelona: Editorial Bosch.
- Gimeno, Alberto; Baulenas, Gemma y Coma-Cros, Joan (2009). *Modelos de empresa familiar: Soluciones prácticas para la familia empresaria*. Barcelona: Deusto, Planeta DeAgostini.
- Guinjoan, M. y Llauredó, J. M. (2000) *El empresario familiar y su plan de sucesión: Preguntas y respuestas*. Barcelona: Ediciones Díaz de Santos.
- Gobin, Bertrand (2007) Artículo hablando de su obra *Le secret des Mulliez (2006)*. Accesible en <http://www.campdenfb.com/article/all-one-mulliez-dynastys-secret-pact> Consultado el 21 de mayo de 2019.
- Groom, Brian (2017). *The Financial Times*. Groom, Brian (2017). <https://www.google.com/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=1&cad=rja&uact=8&ved=2ahUKEwiAnr24nfriAhVSBGMBHQa0BBQQFjAAeqQIAxAB&url=https%3A%2F%2Fwww.ft.com%2Fcomment%2Fcolumnists%2Fbrian-groom&usq=AOvVaw1YmXoHUdT08dS-MgvZR8r7>. Consultado el 21 de mayo de 2019.

Instituto de la Empresa Familiar. Sitio web oficial de la organización. Accesible en <http://www.iefamiliar.com/>
Consultado el 29 de abril de 2019.

Gimeno Sanding, A. y Baulenas Ruvireta, G. (2007). Contenido y tipos de protocolo en la empresa familiar española. Amat Salas, J. (ed.) *El protocolo familiar. La experiencia de una década*. Barcelona: Deusto.

Sánchez-Crespo Casanova, Antonio (2009). *El protocolo familiar. Una aproximación práctica a su preparación y ejecución*. Madrid: Autor-Editor.

Stewart, Christian G. (2010). *Ten key insights into making a Family Constitution*. Accesible en <https://es.scribd.com/document/258078086/Ten-Key-Insights-Into-Making-a-Family-Constitution>
Consultado el 8 de mayo de 2019.

Treviño-Rodríguez, Rosa (2010). *Empresas familiares: Visión Latinoamericana. Estructura, gestión, crecimiento y continuidad*. México : Pearson Educación.

Valmaña Cabanes, A. J. (2015) EL régimen jurídico del protocolo familiar. Tesis doctoral accesible en https://www.google.es/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=books&cd=1&ved=2ahUKEwiS_9rLoPXiAhUISRUIHcN9DNEQFjAAegQIABAC&url=https%3A%2F%2Fwww.tdx.cat%2Fbitstream%2Fhandle%2F10803%2F292369%2FTESI.pdf%3Fsequence%3D1%26isAllowed%3Dy&usg=AOvVaw0MfEbk1CgAgci raCByTZe
Consultado el 4 de mayo de 2019.

6. Anexos

ANEXO I. Protocolo familiar de la empresa TECMUEB S.L.

Preámbulo

Los miembros de la FAMILIA HERNÁNDEZ que suscriben este Protocolo Familiar son titulares de la totalidad de las acciones de la empresa TECMUEB S.L. que fundó JESÚS HERNANDEZ DÍAZ, casado con PILAR LÓPEZ CARO, en 1984, y que hoy en día dirige MIGUEL HERNÁNDEZ GARCÍA, nieto del fundador.

Los firmantes de este documento, conscientes de la importancia que tiene para la familia y para la sociedad en general, asegurar la continuidad del grupo empresarial familiar han llevado a cabo un ejercicio de reflexión conjunta y sincera, por propia voluntad e iniciativa. Poniendo en común ideas que permitan conjugar las necesidades de la familia con las exigencias del futuro desarrollo de la Empresa, deseando que las soluciones y pautas adoptadas queden debidamente expresadas y acordadas en el presente documento.

La finalidad primordial del Protocolo Familiar es lograr que la Familia y la Empresa formen un solo bloque cohesionado, unido por lazos de afectividad, conciencia social y profesionalidad y que las normas que se establezcan resuelvan al mismo tiempo las inquietudes o necesidades legítimas de los miembros de la Familia.

Las normas se modificarán o actualizarán atendiendo a la experiencia que resulte de su aplicación concreta, por voluntad expresada de la Familia y siguiendo el mecanismo previsto en este documento. Incorporando otras normas que resuelvan situaciones nuevas o no previstas, que vayan apareciendo como consecuencia del desarrollo natural de la Familia o de la Empresa y de la necesidad de adaptar cualquiera de ambas a las exigencias y circunstancias del momento.

El objetivo de los firmantes es dar a este primer Protocolo Familiar un contenido constituyente y contractual que recoja el compromiso común de todos ellos sobre aspectos fundamentales. De acuerdo a este carácter, los aspectos más específicos de cada circunstancia que pueda acontecer en la práctica diaria y que no estén regulados en el Protocolo Familiar, deberán resolverse a la luz de las pautas y principios que en él se hayan establecido.

Los firmantes de este primer Protocolo Familiar son conscientes de que, a partir de él, sus relaciones mutuas inician una etapa más reflexiva y formalizada, compatible con el clima de confianza y de respeto que hasta el presente han caracterizado sus vínculos.

CARLOS HERNÁNDEZ GIL	EVA GARCÍA RUIZ	MIGUEL HERNÁNDEZ GARCÍA	ALBERTO LÓPEZ PE
(DUEÑO)	(DUEÑA)	(GERENTE)	(JEFE DE PRODUCCIÓN)

TÍTULO I. Miembros del Grupo Familiar

En la empresa TECMUEB S.L. trabajan los siguientes miembros de la familia Hernández-García y García López:

Carlos Hernández Gil: Es el hijo de Jesús Hernández, el fundador de la empresa. Eva es su mujer y juntos se encargan de la gestión comercial en América. Lleva trabajando toda su vida en la empresa y fue el gerente de la fábrica hasta que Miguel ocupó su lugar.

Eva García Ruiz: Es la mujer de Carlos, el hijo del fundador de la empresa. Lleva trabajando con él en la empresa y ayudándole con la gerencia desde que se casaron. Actualmente se encarga junto a Carlos de la gestión comercial en América.

Miguel Hernández García: Es el hijo de Carlos y Eva. Empezó a trabajar en el taller de la fábrica a los 15 años, unos años después pasó a trabajar en la oficina del departamento de producción y actualmente es el gerente de la empresa. Se encarga de dirigir la actividad de la fábrica y de coordinar los distintos departamentos.

Alberto López Pe: Es el cuñado de Eva, trabaja en la empresa desde hace 23 años y, tras haber ocupado varios puestos en el taller y haber sido encargado durante varios años, es el jefe de producción de la fábrica. Su tarea es coordinar la producción, encargarse de que se cumplen todos los plazos y los niveles de calidad.

TÍTULO II. Breve historia de la empresa

El proyecto de la empresa comenzó en 1952 como un pequeño taller de carpintería, fundado por Jesús, el abuelo del actual gerente de la empresa Miguel. Cuando Carlos, el hijo de Jesús y padre de Miguel, se casó con Eva, decidieron unirse a Jesús en su taller de carpintería y darle un enfoque más moderno y de diseño al negocio. Un par de años se unió al proyecto Alberto, el marido de la hermana de Eva, y el taller fue creciendo poco a poco hasta convertirse, con los años, en una de las fábricas de muebles más grandes del país.

Este crecimiento hizo que se llegasen a abrir dos tiendas en el centro de Zaragoza. En sus primeros años de prosperidad, la empresa se dedicaba sobre todo a la venta a tiendas de mobiliario o a particulares, ya fuese a través de despachos de arquitectura o en sus propios establecimientos, pero este sector se vio muy resentido por la crisis y TECMUEB S.L. se vio obligada a adaptarse.

Esto hizo que se cambiasen radicalmente los objetivos de la empresa y los procesos de trabajo, enfocándolos al mercado del CONTRACT, la fabricación de muebles a medida para hoteles, zonas vacacionales, edificios de oficinas, hospitales, etc. Se enfocó la gestión comercial de la empresa hacia este mercado, se diseñó un nuevo catálogo específico para ello y se comenzó a buscar un nuevo perfil de cliente más acorde a la situación de ese momento.

Se reorganizó la fábrica y se cambiaron los procesos de trabajo para basar su actividad en la economía de escala y en la repetición de movimientos, optimizando al máximo los materiales y las tareas para conseguir reducir costes y maximizar beneficios. De esta manera se llegó a lo que es hoy en día, un circuito de producción en el que los tableros de madera van entrando y pasando una a una por todas las máquinas hasta llegar a la zona de embalaje donde se empaquetan los pedidos en pallets y se guardan en el almacén a la espera de ser enviados a sus destinatarios.

También se reorganizaron las funciones de los miembros de la familia, los padres Carlos y Eva decidieron salir fuera de España y abrir una sede en México. Dejaron la gestión de la fábrica en manos de su hijo mayor Miguel y colocaron a Alberto como jefe de producción, mientras que ellos se dedicaron a la labor comercial en América, visitando las principales cadenas hoteleras, constructoras y promotoras de vivienda del país.

Poco a poco se fueron haciendo un hueco en el mercado y, en la actualidad, prácticamente tres cuartas partes de la producción de la fábrica se envía en contenedores al otro lado del océano, donde Carlos y Eva reciben la mercancía junto a su equipo y se encargan de su montaje e instalación.

TÍTULO III. Normas de actuación

CAPÍTULO I. Ámbito, naturaleza y principios

Artículo 1º. Ámbito de aplicación

Ámbito subjetivo

Quedan vinculados por la firma de este acuerdo:

1.1 Todos los miembros del Grupo Familiar que suscriben este documento, así como el resto de miembros que, por ser menores de edad, no la hayan suscrito todavía.

1.2 Todos los miembros de la familia que mediante la adquisición de participaciones de la Empresa se conviertan en miembros del Grupo Familiar.

1.3 Todos los miembros de la familia que tengan relación laboral con la empresa.

Ámbito objetivo

Quedan sujetos al presente protocolo:

1.4 Las participaciones sociales de la sociedad o sociedades cabeceras o cualquier derecho sobre las mismas o sobre el capital o beneficios de la citada sociedad.

1.5 Los bienes y derechos provenientes del patrimonio de la Empresa que la Junta de Socios no decida desafectar.

Artículo 2º. Valores de la organización

Nuestra empresa se basa en tres pilares fundamentales: la familia, el esfuerzo y la calidad. Todo familiar que sea miembro de la empresa debe tener conciencia de que la empresa está donde está gracias a la familia y que solamente apoyándonos los unos a los otros y colaborando en igualdad se podrá garantizar el éxito y la supervivencia de la empresa a lo largo de los años. Es imprescindible una buena comunicación intrafamiliar, para evitar malentendidos y posibles conflictos, y siempre debe estar presente el concepto de colectividad, es esencial que todos los miembros de la familia remen en buena dirección para que la organización funcione correctamente. La familia debe estar siempre por encima de todo y se debe impedir a toda costa que las relaciones familiares acaben interfiriendo negativamente con las laborales y viceversa.

También es muy importante que los miembros de la familia que están activos en la organización traten de transmitir a sus hijos la filosofía y los valores de la empresa con el objetivo de irlos integrando en ese ámbito y de tratar de garantizar la formación de futuros sucesores.

Además de la familia, el esfuerzo y la calidad son dos conceptos que acompañan a nuestra empresa desde su fundación, el objetivo es ofrecer al cliente una solución personalizada a sus necesidades, cueste lo que

cueste, y hacerlo siempre con un producto de muy alta calidad, garantizando así su satisfacción con nuestro trabajo. Debe quedar claro que el esfuerzo y la calidad son tan importantes como las ventas, o aún más, ya que asociados a la imagen y a la reputación de nuestra empresa dan a los clientes gran confianza en nuestros servicios.

CAPÍTULO II. Gobierno y dirección

Artículo 3º. La dirección

En el momento de redacción de este protocolo, la dirección y la gestión de la empresa se reparte entre Miguel, el gerente actual, y Carlos y Eva. La toma de decisiones debe ir pasando cada vez más por Miguel hasta que se complete el proceso de sucesión y éste se consolide como el gerente único de la organización. En cualquier caso, siempre deberá estar claramente definido y establecido quién es la cabeza encargada de la toma de decisiones relevantes en la organización.

Artículo 4º. El Consejo de Familia

4.1 Composición del Consejo de Familia: Se crea el Consejo de Familia con el objetivo de cuidar y asegurar la buena convivencia entre los miembros de la familia, así como la aplicación de los principios y normas del Protocolo Familiar. El Consejo está compuesto por los fundadores, el gerente, el jefe de producción y cualquier otro familiar que se uniese a la empresa, siempre y cuando fuese aceptado por unanimidad por todos los miembros del Consejo. Todos los miembros podrán ir acompañados por la persona de la familia que elijan.

4.2 Requisitos para ser miembro: Podrán acceder al Consejo de Familia aquellos que, además de estar incluido en el listado del apartado anterior, cumplan los siguientes requisitos.

- a) Tener dieciocho años de edad o más.
- b) Estar en posesión de un título de estudios superiores, además de contar con una experiencia en la empresa de al menos un año, salvo cuando no hubiera ninguno que reuniera esta condición de entre los miembros de la familia.

4.3 El Presidente: El Consejo de Familia elegirá, por unanimidad, a un presidente para un periodo de cuatro años, salvo que renuncie voluntariamente al cargo o sea cesado del mismo por el Consejo de Familia. Para poder tomar esta decisión, se necesitará una mayoría de 2/3. En el supuesto de que no hubiera unanimidad para designar al presidente, ejercerá el cargo durante un periodo de dos años el miembro del Consejo de Familia de mayor edad de entre los que no hubieran ejercido como presidente.

4.4 Funcionamiento: El Consejo de Familia se reunirá necesariamente con carácter ordinario cuatro veces al año. También se reunirá cuando lo convoque el presidente o lo soliciten dos, al menos, de sus miembros. La convocatoria será cursada por su presidente, de forma oral o escrita, con una antelación de quince 15 días y con indicación de los puntos del orden del día. Igualmente, serán válidas las reuniones realizadas sin previa convocatoria si asisten a ella, presentes o representados, todos los miembros del Consejo de Familia. Las reuniones podrán realizarse en cualquier lugar. El presidente deberá sufragar con cargo a la Empresa los gastos de desplazamiento y estancia incurridos por los miembros del Consejo como consecuencia de su asistencia a reuniones.

Artículo 5º. Comité de Nombramientos

5.1 Misión: La principal misión del Comité de Nombramientos es examinar y evaluar la trayectoria, capacidad y cualidades directivas de las personas que les presenten y emitir una opinión sobre su actitud e idoneidad para desempeñar unas determinadas funciones directivas. También emitirá opinión sobre temas de formación, incorporación de familiares al trabajo y otras cuestiones similares que le soliciten.

5.2 Integrantes: El Comité estará integrado por tres personas ajenas a la Familia, designadas por el Consejo de. Las personas que se propongan deberán tener una trayectoria profesional y unas características personales que agraden y sean aceptables para la mayoría de los miembros de la Familia.

5.3 Carácter discontinuo de su labor: El Comité se formará cuando se solicite su opinión. El nombramiento de los integrantes del comité se entenderá efectuado para cada ocasión salvo que el Consejo de Familia dispusiera de otra cosa. Sus decisiones son inapelables.

CAPÍTULO III. Trabajo y formación

Artículo 6º. Condiciones de acceso y trabajo

6.1 Acceso: Como principio general se establece que los miembros de la Familia pueden ocupar puestos de trabajo en la Empresa, siempre que sean acordes con sus conocimientos y experiencia.

6.2 Prudencia: Debe tenerse en cuenta que el exceso de empleados familiares dificulta la incorporación de buenos profesionales, ya que la empresa pierde atractivo y no siempre contribuye a crear un clima laboral competitivo y eficiente.

6.3 Condiciones de acceso: Para que un miembro de la Familia pueda tener acceso a un puesto de trabajo en la Empresa será necesario que se cumplan las reglas siguientes:

- a) Los candidatos deberán estar en posesión de la titulación académica y experiencia que exija el puesto de trabajo que solicitan.
- b) Conocimiento fluido de, al menos, una lengua extranjera preferentemente la inglesa.
- c) Los miembros de la Familia podrán solicitar un trabajo en la empresa, pero no es conveniente crear puestos de trabajo artificiales o redundantes para colocarlos en ellos.
- d) Su incorporación deberá ser aprobada por mayoría en el Consejo de Familia.

6.4 Prácticas: Los miembros de la Familia menores de 26 años podrán hacer prácticas laborales en establecimientos de la Empresa conforme a las pautas y normas que establezca el Consejo de Familia y siempre que su presencia en el centro de trabajo no perjudique en nada la marcha de las actividades sociales o perturbe la buena armonía de la organización.

6.5 Deberes éticos: Los miembros de la familia que se incorporen laboralmente a la empresa, ejercerán sus funciones y llevarán a cabo su actividad en beneficio exclusivo de la empresa y de la familia, dejando a un lado sus intereses y circunstancias personales.

6.6 Retribución: Los miembros de la familia que trabajen en la empresa percibirán una retribución acorde a la establecida por el mercado para puestos similares en empresas comparables y que se fijará, en cada caso, en función de su valía, de su dedicación efectiva, así como de las responsabilidades asumidas y los resultados de su gestión.

Artículo 7º. Formación y Promoción

7.1 Formación profesional: La empresa se debe encargar de garantizar que todos los trabajadores cuenten con los conocimientos necesarios para desempeñar sus tareas con la máxima eficacia y eficiencia posibles. En caso de cambios en las técnicas de producción o de adquisición de nueva maquinaria, será la empresa la que se ocupará de la formación de los trabajadores en esos campos, a través de una estrategia de formación aprobada por mayoría en el Consejo de Familia.

7.2 Promoción en la organización: Todos los trabajadores de la empresa tendrán igualdad de condiciones para el ascenso, sean o no miembros de la familia, que se determinará en función del desempeño, los méritos y la antigüedad en la empresa.

CAPÍTULO IV. Derechos económicos

Artículo 8º. Principios generales

8.1 Política económica: La política económica de la familia y de la empresa se rige por los siguientes principios generales:

- a) La empresa debe retribuir anualmente al capital, de forma proporcional a los resultados que se obtengan, variando el dividendo en función de sus proyectos y perspectivas económicas.
- b) La familia expresa su firme voluntad de mantener la propiedad de la empresa, impulsar su desarrollo y aumentar su valor económico y social.
- c) Ningún miembro de la familia será obligado a mantener su participación en la empresa contra su voluntad.
- d) Los miembros de la familia se deberán tratar entre sí con lealtad, actuando con arreglo a lo establecido en el Protocolo Familiar y en los documentos que lo desarrollan o complementan.

Artículo 9º. Enajenación de participaciones sociales

9.1 Derecho de adquisición preferente: Los miembros de la familia tendrán el derecho de adquisición preferente de las participaciones de la sociedad en caso de que alguno de ellos tuviese voluntad de enajenar su participación en la empresa. Este derecho se ejercerá proporcionalmente al capital del que cada uno sea titular.

9.2 Subsistencia del Protocolo Familiar: En caso de venta de participaciones a personas ajenas a la familia, las participaciones que resten en poder de la familia seguirán el régimen del Protocolo sin solución de continuidad. Si fuera necesario, se acordarán las modificaciones precisas para adaptar sus normas a la nueva realidad.

CAPÍTULO V. Conducta empresarial y compromiso social

Artículo 10º. Nombres y marcas comerciales

10.1 Propiedad: La propiedad intelectual de los nombres, marcas comerciales y logos diseñados para la empresa o apropiados legalmente por la misma, serán propiedad de la familia.

10.2 Uso por los familiares: Ningún miembro podrá utilizar estos nombres, marcas comerciales y logos por cuenta propia sin la aprobación expresa del Consejo de Familia.

Artículo 11º. Concesión de garantías y préstamos

11.1 Aavales y garantías: Los miembros de la familia desaconsejan encarecidamente la concesión de garantías y la asunción de responsabilidades que correspondan a terceros siempre que no vengán obligadas par la Ley. De igual forma, resulta absolutamente desaconsejada la prestación de avales a favor de terceras personas.

11.2 Préstamos: Tampoco se considera recomendable acudir al crédito financiero o solicitar préstamos por importes considerables en relación al patrimonio neto de la Empresa o en condiciones tales que pudieran poner en excesivo riesgo los resultados o la viabilidad de la misma.

Artículo 12º. Directivos y empleados

12.1 Respeto: Todos los miembros del Grupo Familiar consideran que el respeto a todas y cada una de las personas que prestan sus servicios en la Empresa, cualquiera que sea el puesto desde el que lo hagan, es una de las mejores garantías de la convivencia humana, de la paz social y del progreso empresarial. Constituye un firme compromiso del Grupo Familiar el establecimiento en la Empresa de una política de salarios dignos, de valoración del puesto de trabajo, de seguridad e higiene en su realización, así como de inocuidad de los productos que se utilizan. Todos los colaboradores de la Empresa han de llegar a sentir como algo propio el orgullo de trabajar en ella.

12.2 Formación: La formación continuada de los directivos y trabajadores es un objetivo irrenunciable de la Empresa coma guía de promoción personal y social que ha de redundar en la continuada mejora de la calidad de los productos fabricados y comercializados. Por ella, el Grupo Familiar potenciará las posibilidades de ayudas directas o indirectas tanto educativas como de formación o asistenciales entre los directivos y trabajadores, conjugando este objetivo con el de mantenimiento y mejora de la producción, comercialización y distribución.

12.3 Ambiente laboral: Es fundamental mantener un ambiente laboral franco y distendido, sin tensiones ni conflictos innecesarios entre los trabajadores, ni entre estos y la propia empresa. Para ello, todos y cada uno de los puestos trabajo han de estar bien definidos y han de ser ocupados para las personas más idóneas en cada momento, además de ser retribuidos en función de las tareas y características de cada puesto. De esta manera los trabajadores tienen mayor sensación de justicia y se sienten más cercanos a la organización. Además, la dirección favorecerá la promoción interna de acuerdo con las necesidades de la empresa, tratando siempre que sea posible de promocionar antes de contratar nuevos empleados.

Artículo 13º. Salida progresiva y planificada de la organización

El gerente o director de la organización deberá dejar el cargo en manos de su sucesor a los 65 años de edad como tarde. Durante unos años, el futuro sucedido y el futuro sucesor convivirán juntos en la organización y sus tareas y responsabilidades serán muy similares, hasta que el actual director alcance la edad límite o el futuro sucedido esté preparado para asumir el cargo. Después de producirse el relevo, el sucedido podrá

ocupar tareas más sencillas, y que sean de su agrado, dentro de la organización, para ir desconectando poco a poco de la empresa y retirarse, en un plazo máximo de 5 años tras hacerse efectivo el relevo en el cargo.

CAPÍTULO VI. Cláusulas de orden

Artículo 14º. Vigencia del protocolo

La vigencia del presente acuerdo será de 5 años. Transcurrido este tiempo, el Consejo de Familia deberá analizar la situación de la empresa y la adecuación del protocolo a la misma con el fin de efectuar todas las modificaciones que se estimen necesarias.

Artículo 15º Modificaciones y adiciones

Cualquier modificación o adición a lo pactado en este protocolo deberá ser aprobado por mayoría en el Consejo de Familia.

Artículo 16º Adhesiones al protocolo

Todos los miembros de la familia que se unan a la empresa deberán contar primero con la aprobación unánime del Consejo de Familia. Además, deberán leer detalladamente el protocolo y firmarlo, comprometiéndose y obligándose de esta manera a todo lo acordado en él.

Artículo 17º Derogación

El presente protocolo podrá ser derogado por decisión unánime del Consejo de Familia, siempre y cuando se proponga otro modelo de pacto o acuerdo para sustituir al anterior.

Artículo 28º Arbitraje

En casos de conflicto o de discusión en los que el Consejo de Familia no alcanzase un acuerdo en temas especialmente relevantes de la empresa, cuando esto supusiese una amenaza de bloqueo en la toma de decisiones, los miembros de la familia deberán acudir a un especialista en mediación y arbitraje para tratar de encontrar una solución.